



**Marina Lemmi**

Dirigente Responsabile Direzione Infermieristica ed Ostetrica

## LA PERSONA E L'ORGANIZZAZIONE: il dialogo tra due sistemi

Due sono le motivazioni che mi hanno guidato nella scelta di questo titolo "Persona e Organizzazione".

La prima siete Voi. Pensando alla parola "Persona" ho voluto dedicare queste due giornate a tutti Voi, che ogni giorno attraverso un lavoro costante agite all'interno delle Vostre Strutture, dei Vostri Dipartimenti per portare un cambiamento, per migliorare, per far crescere questa "strana cosa" che è la professionalità, a vantaggio del paziente.



Gestendo la complessità del quotidiano si rischia, a volte, di dimenticare o di sottovalutare il valore di ognuno di Voi e quindi oggi ho voluto portare all'attenzione di tutti: la Direzione, i Collegi, le Istituzioni, le Vostre esperienze, per ricordare e ricordarVi che qualunque contributo, anche apparentemente piccolo, serve per costruire una cultura comune e disegnare il futuro. Non dimentichiamoci mai da dove siamo partiti...

La seconda è perché ogni giorno evochiamo costantemente la parola Organizzazione come se fosse la panacea per le nostre disfunzioni, per i nostri problemi, non essendo forse consapevoli che l'organizzazione siamo Noi. E che sicuramente la risoluzione di molti problemi dipende solo dall'accordo che vogliamo stringere insieme.

Questi due termini "Persona-Organizzazione", con tutto il

loro significato sono state unite da una preposizione, perché questo binomio sia vincente. All'interno dell'Azienda Ospedaliera, anche grazie al lavoro sinergico, condotto con la Direzione Aziendale, abbiamo sempre cercato di optare per una cultura e una logica organizzativa che sviluppi competenze e creatività, facendo in modo che il professionista si identifichi in un'organizzazione che lo valorizzi.

Il dibattito sul rapporto persona-organizzazione che non è certamente nuovo nell'ambito del management, acquisisce un rilievo particolare all'interno delle strutture sanitarie, dove il combinarsi di alti livelli di specializzazione e di autonomia professionale, spesso viene considerato dagli stessi professionisti, incompatibile con forme e regole organizzative eccessivamente strutturate.

E' noto a tutti che in queste strutture, organizzazioni professionali per eccellenza, a causa della natura delle attività a cui sono chiamati, i professionisti operano con elevata autonomia e riconoscono un solo tipo di autorità: "il potere della competenza".

Emerge quindi una difficoltà nel governare lo spazio della persona nelle organizzazioni, che può dipendere dal fatto che tendiamo a leggerla più dal punto di vista dei due termini (persona-organizzazione) presi separatamente, piuttosto che da un punto di vista del loro rapporto.

Un approccio innovativo al tema "persona-organizzazione" suggerisce in realtà che la questione fondamentale è quella di rendere compatibili gli obiettivi individuali e quelli dell'organizzazione nel suo insieme abbandonando l'idea che possa o debba esserci un primato degli uni sugli altri. E' proprio lo spostamento dell'attenzione sul rapporto persone-organizzazione, piuttosto che su l'una o l'altra delle due dimensioni, che può in effetti garantire la produzione di un reale valore aggiunto per entrambi.

Si tratta quindi di superare la contrapposizione tra organizzazione e persona-individuo per interpretare, sostenere l'incontro tra scelte e azioni individuali da un lato,

scelte e azioni organizzative dall'altro: occorre quindi ricercare la convergenza tra motivazioni individuali a cooperare e obiettivi dell'azione organizzata.

Seth Allcorn (psicologo del lavoro), nel 1992 scriveva "le persone creano le organizzazioni, le fanno funzionare e le nutrono nei loro cuori e nelle loro menti. Le



"Lo spettacolo messo in scena non va contro l'individualizzazione del singolo attore, che anzi può esprimere le sue competenze grazie al contributo degli altri."

persone sono l'aspetto più importante delle organizzazioni e sono spesso l'aspetto più determinante della vita quotidiana di lavoro...".

E' dunque la dimensione del collettivo, dell'insieme di individui che al suo interno pensano e agiscono, vivono e lavorano, a costituire la "vera natura" dell'organizzazione: nessun altro è infatti in grado di cogliere ciò che realmente accade dentro i confini dell'organizzazione, meglio di coloro che ne fanno parte, che le consentono di "esistere" anche attraverso le loro molteplici espressioni soggettive.

Si può quindi sostenere che le persone sono la base delle organizzazioni, anzi in un certo senso non esistono organizzazioni senza le persone. Nella concreta realtà di lavoro, infatti, non si stabiliscono rapporti con un'organizzazione o con un ruolo, ma sempre, ultimamente, con persone.

L'esistenza di un'organizzazione o di un'istituzione, sarà quindi dipendente per molti suoi aspetti, dalle persone concrete che ne fanno parte in un dato momento; quello fra persone e organizzazione è quindi un vero rapporto, con tutta la complessità che il termine implica. In pratica si tratta di riconoscere il dinamismo delle singole persone, e di considerarlo un'opportunità, piuttosto che un ostacolo o un vincolo; e proprio perché le persone, come le organizzazioni, non sono statiche, che possono modificare il proprio pensiero, e quindi i comportamenti e le abitudini, provare interesse per il proprio lavoro e assumersi responsabilità.

Le organizzazioni sono anche sistemi di rapporti di collaborazione. La loro stessa esistenza è il risultato della capacità di comunicazione, coordinamento e coopera-

zione.

Nelle organizzazioni sanitarie tutti questi fattori sono importanti, ma l'attività che vi si svolge richiede soprattutto un'alta capacità d'integrazione, cioè una buona qualità della collaborazione, anche se l'atto clinico resta, ultimamente, individuale.

Il lavoro di ogni professionista sanitario, se analizzato dal punto di vista della produzione del servizio, non si basa infatti, solo su un rapporto fra due persone, ma su sistemi di rapporti "a più persone" che, nel caso specifico, possono essere di volta in volta altri, medici o infermieri o tecnici: all'interno di questa trama di rapporti si svilupperanno poi anche rapporti a due.

Il punto fondamentale è che l'autonomia professionale e individuale, non si contrappone a collaborazione, idea questa invece piuttosto diffusa e che spiega la notevole resistenza di alcune persone, che "soffrono" la collaborazione, pur riconoscendone la necessità.

Identificare "individuale" con "solitario", è lo stesso equivoco che porta alcuni a convincersi che il gruppo sia la negazione dell'individuo: forse la resistenza al lavoro di gruppo nasce da idee scorrette sulla collaborazione, che spesso viene collegata alla perdita della propria individualità professionale.

In realtà ogni lavoro è di collaborazione: si tratta di distinguere la parte individuale al suo interno, anziché contrapporla ad essa.

Il concetto si può chiarire riferendosi per esempio a una recita teatrale, che è un lavoro contemporaneamente individuale e collettivo: lo spettacolo messo in scena da una compagnia teatrale non va contro l'individualizzazione del singolo attore che, anzi, può esprimere le sue competenze grazie al contributo degli altri, in un intreccio di parti diverse.

Un recente convegno per MMG aveva per titolo "Da soli non vale", a indicare -forse- un superamento di questa idea "solitaria" della professione. La realtà di lavoro nelle organizzazioni sanitarie è tale, infatti, che ogni rapporto di cura/assistenza si presenta come un punto individuale all'interno di un processo, nel quale la relazione col paziente, dipende anche dalla relazione con altre figure professionali, anche se non tutte sempre direttamente presenti.

Per analogia con l'esempio del teatro, la "parte" del professionista nella relazione, non esclude affatto la presenza di altri personaggi e non è per questo "ridotta".

In qualsiasi forma organizzativa deputata all'erogazione di prestazioni sanitarie è evidente che il rapporto professionista-paziente rappresenta l'anello di una catena, nel quale il professionista entra con la propria individualità, ma come rappresentante di una rete più ampia.

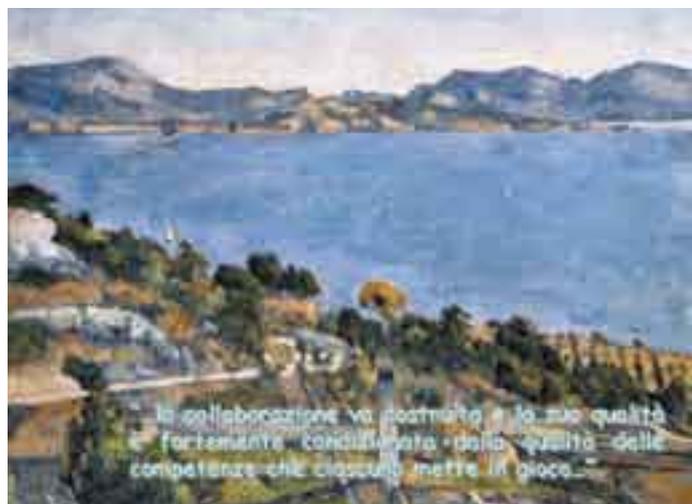
Qualunque idea di collaborazione si sviluppi al di fuori

## LA PERSONA E L'ORGANIZZAZIONE: il dialogo tra due sistemi

del modello tradizionale, richiede competenze: mentre infatti il paradigma meccanico ipotizzava una sorta di integrazione automatica, nelle organizzazioni professionali, la collaborazione va costruita e la sua qualità è fortemente condizionata dalla qualità delle competenze che ciascuno mette in gioco.

Da un punto di osservazione "esterno" all'organizzazione del lavoro che esso sia di collaborazione è un dato facilissimo da rilevare, ma ciò non significa che sia accettato. Infatti non è sufficiente dire che occorre lavorare insieme perché questo accada; ne è sufficiente qualsiasi esortazione o consiglio, se non si associa a un lavoro più approfondito di comprensione ed elaborazione delle dinamiche emotive e delle eventuali resistenze.

Molti dei problemi che si incontrano nelle organizzazioni sanitarie, nascono proprio dal fatto che questo dato, pur



se evidente, è fonte di resistenza e di disagio personali, che si possono spiegare con le difficoltà di:

- Accordarsi sulla natura dei problemi;
- Impegnarsi seriamente per ricercare accordi e definire soluzioni;
- Sentire veramente proprie le decisioni prese insieme con altri, non solo di gruppo;

Queste aree di difficoltà possono però costituire altrettante opportunità, a condizione di governarle e/o superarle con soddisfazione, sviluppando in modo adeguato le competenze che si associano al lavorare insieme.

La competenza è il risultato del rapporto fra l'individuo e l'ambiente e rappresenta il prodotto di un lavoro che porta a svilupparne gli elementi costitutivi: capacità, conoscenze ed esperienze finalizzate.

La persona competente è alla fine quella che riesce a trovare soddisfazione nell'attività lavorativa, valorizza le persone con le quali si relaziona, fornisce un apporto significativo al miglioramento del clima e dei rapporti all'interno dell'organizzazione, promuove reali processi di miglioramento delle performance dell'azienda nel suo

insieme. La competenza non è concetto astratto, va sempre considerata come una situazione in atto, che non si esprime in un contenitore vuoto o in situazioni uniformi, ma che trae la sua specificità nell'ambito in cui essa ogni volta viene declinata, vale a dire il suo contesto. Non esistono competenze date una volta per tutte, è il contesto che indirizza la scelta dei comportamenti attuabili in una determinata situazione e li fa considerare adeguati e congruenti. L'acquisizione del sapere si realizza in ogni situazione sociale in cui si fanno proprie conoscenze, competenze, abilità, legate sia al vivere quotidiano, sia alla ricerca scientifica; i processi di conoscenza vanno visti quindi come attività mentali in cui il soggetto va ricostruendo e rielaborando il suo peculiare rapporto con la realtà.

L'esperienza costituisce quindi un elemento portante della costruzione del sapere. Essa non è peraltro costituita dal semplice "fare" a prescindere, dal dove, come, con chi realizzare una data attività o riflettere sulla stessa.

Le competenze si costruiscono a partire dall'esperienza, nelle concrete situazioni di lavoro e dalle riflessioni su di esse, sostenute da opportune conoscenze. Solo conoscenze adeguate permettono di perfezionare le domande che consentono all'agire di diventare vera esperienza, quindi competenza.

Solo le esperienze finalizzate permettono la maturazione e l'arricchimento di capacità e conoscenze, un patrimonio che si consolida attraverso la continua utilizzazione. Affrontare il rapporto persona/organizzazione in termini di competenze, consente di pensare alle persone e ai rapporti in termini dinamici, cioè nel modo in cui in effetti le persone sono e i rapporti si configurano. In una situazione organizzativa pensata in modo professionale, saper gestire in modo efficace i rapporti interpersonali e organizzativi e saper collaborare, sono competenze che non sostituiscono le competenze tecnico-professionali, ma ne rappresentano un supporto indispensabile per un corretto utilizzo.

Va da sé che la persona competente non può fare a meno dell'organizzazione e che nessuna organizzazione può fare a meno di persone competenti.

### Bibliografia.

G. P. Quaglino - Psicodinamica della vita organizzativa - Raffaello Cortina Editore - 1996

M. Bergamaschi - L'organizzazione nelle aziende sanitarie - Mc Graw-Hill - 2000

P. Rotondi, A. Saggin - Persona e Organizzazione - Mc Graw-Hill - 2002